

بررسی روشهای ارزشیابی عملکرد کارکنان و معرفی روشی مناسب جهت ارزشیابی عملکرد کارکنان بخشهای مدارک پزشکی و ارائه پیشنهاداتی جهت بهبودی

نویسنده: رکسانا شریفیان^(۱)

چکیده:

ارزشیابی عملکرد کارکنان عبارتست از: یک سلسله اقدامات رسمی برای قضاوت درباره عملکرد اعضاء یک واحد سازمانی در فاصله زمانی معین که شامل تمامی رفتارهای فرد درباره کارکرد او در آن دوره زمانی می شود. ارزشیابی عملکرد از جمله ابزار و وسائل مؤثر مدیریت منابع انسانی بوده و آگاهی از روشهای علمی مناسب در این خصوص از جانب سرپرستان بخشهای مدارک پزشکی، جهت کارآئی مطلوب سازمانی امری ضروری می باشد. مقاله حاضر ضمن معرفی کلی روشهای مختلف ارزشیابی عملکرد کارکنان به شرح «روش مدیریت عملکرد» به عنوان روشی مناسب در ارزشیابی عملکرد کارکنان بخشهای مدارک پزشکی پرداخته و نهایتاً پیشنهادهایی در ارتباط با بهبود فرآیند ارزشیابی کارکنان ارائه گردیده است. امید است با بکارگیری روشهای علمی و مطلوب در ارزشیابی عملکرد کارکنان بخشهای مدارک پزشکی در ارتقاء سطح خدمات ارائه شده از سوی این بخشها بیش از پیش کوشا باشیم.

۱- عضو هیئت علمی و سرپرست گروه مدارک پزشکی دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شیراز.

مقدمه:

ارزشیابی کارکنان در نظام اداری کشور موضوع نسبتاً نوینی است که از اجرای فراگیر آن در دستگاه‌های دولتی برای مقاصد مشخصی چون ارتقاء انتصاب، تشویق و تنبیه از یک دهه نمی‌گذرد (۱). ارزشیابی عملکرد یکی از مشکل‌ترین جنبه‌های مدیریت منابع انسانی بوده و از جمله ابزار و وسائل مؤثری است که با استفاده صحیح از این ابزار نه تنها امکان تحقق هدفها و مأموریت‌های سازمان فراهم می‌شود بلکه کارائی مطلوب سازمان نیز میسر گردیده و منافع واقعی کارکنان و جامعه نیز تأمین می‌گردد (۲). به تعبیری ارزشیابی کارکرد مانند دیگر وظائف مدیریت، به منظور اثربخشی بهتر مدیریت و سرپرستی کارکنان انجام می‌شود، و یک سلسله اقدامات رسمی است برای بررسی عملکرد کارمند در فاصله زمانی معین که شامل تمامی رفتارهای فرد در ارتباط با کارکرد او در آن دوره زمانی است (۲). به عبارتی دیگر، کنترل و ارزیابی بعنوان یکی از وظائف عمومی مدیریت منابع انسانی، تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، و شیوه آن عبارتست از طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه عملکرد با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش تأثیر آنها بر روند اجرایی که دربرگیرنده حداکثر کارایی است (۳).

هدف از ارزشیابی، فرصت‌یابی برای بازخورد در مورد عملکرد پرسنل و مشاهده محیط کار، شناخت و ترغیب عملکردهای مطلوب و فوق استاندارد، رفع موانع، موارد عدم رضایت و رفتارهای نارسا و مشخص کردن نقاطی که متضمن امکان رشد و پیشرفت سازمان و کارمند می‌باشد (۴).

هم‌اکنون بسیاری از سازمانها با عملکرد ضعیف کارکنان مواجه‌اند، تأخیر ورود، غیبت، ترک کار، اتلاف منافع و وقت و فقدان کوشش، سالانه منابع

هنگفتی زیان به سازمانها وارد می‌کند و عملکرد ضعیف، خود اثرات منفی بارزی بر رهبری و کارکنان سازمان برجای می‌گذارد و بخش مهمی از وقت مدیران صرف تفکر درباره چگونگی اقدام در مورد افراد کم‌کار می‌شود، تا عملکرد ضعیف آنها را تشخیص داده و سپس اقدامات لازم را معمول دارند در حال حاضر به نظر می‌رسد که در مواردی ارزشیابی‌های انجام شده توسط مسئولین اعم از رسمی و غیررسمی دارای نواقص و نارسایی بوده و فاقد جنبه‌های علمی است معیارها و ملاکها و مقیاسهای شایستگی و مکانیزم سنجش آنها برای ارزیابان دقیقاً مشخص نبوده و در این راستا الگوهای علمی مناسبی برای ارزشیابی استفاده نمی‌شود.

از طرفی امروزه با پیشرفت علوم و تکنولوژی و پیچیده‌تر شدن ارائه خدمات بهداشتی درمانی، مراقبت‌های پزشکی به طور آشکارا از زمره گرانترین خدماتی گردیده است که به افراد یک جامعه ارائه می‌شود و قاعدتاً ارائه اینگونه خدمات با سطح کیفیت مطلوب، مورد نظر مردم، حکومت و مؤسسه‌های تأمین‌کننده هزینه بیمار، متخصصین مراقبتهای بهداشتی و مدیران به شمار می‌آیند (۵).

نتیجتاً مؤسسات بهداشتی درمانی از جمله بیمارستان‌ها که جهت نیل به اهدافی چون بهداشت، درمان، آموزش و تحقیقات ارائه خدمت می‌نمایند، نیاز به ارزشیابی دوره‌ای و یا ترجیحاً مستمر دارند. در این زمان ارزشیابی کارکنان ارائه‌کننده اینگونه خدمات، به عنوان جزئی از سیستم ارزشیابی، از اهمیت بسیار مهمی برخوردارند، زیرا بدین وسیله می‌توان از کیفیت خدمات ارائه شده، اطمینان حاصل نمود. خدمات بخش مدارک پزشکی نیز به عنوان بخشی از سیستم بهداشتی درمانی از اهمیت خاصی برخوردار است و به عنوان یکی از خدمات شاخص در علوم بهداشتی و پیراپزشکی در جهت نشان دادن راندمان کاری و کیفیت‌ها و کمیتهای درمانی، مقیاس قابل ارزشی به شمار می‌رود که

می‌تواند به عنوان ابزار نیرومندی در جهت اعتلای کیفی و کمی سیستم بهداشتی مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

شکی نیست، توان بالای مدارک پزشکی اگر بنحو درست به عنوان وسیله‌ای ارتباطی، بین گروهی که مسئولیت درمان بیمار را به عهده دارند، این ابزار، به وسیله‌ای بی‌بدیل جهت برنامه‌ریزی، هماهنگی و سازماندهی مراقبت بیمار تبدیل خواهد شد و به عبارتی، آنرا خود دیگری از بیمار می‌دانند (۵).

مستولان این بخش با علم از روشهای صحیح و علمی ارزشیابی کارکنان و با آگاهی از کیفیت و کمیت کار کارکنان خود، در ارائه خدمات بهداشتی درمانی مناسب و به موقع به بیماران و نیز خدمات اطلاع‌رسانی به محققین و مراجع ذیصلاح گام‌های مهمی برمی‌دارند. لذا ضروری است جهت بهرمند شدن از سطح مطلوبی از خدمات بهداشتی درمانی از جمله خدمات ارائه شده توسط بخش مدارک پزشکی، ارزشیابی و کنترل دقیق و اصولی از کارکنان این بخش در فواصل زمانی منظم، با در نظر گرفتن طرحهای علمی که در آن ضوابط و معیارها برای همه معلوم و مشخص بوده است. و به طور یکسان درباره همه بصورت عملی انجام پذیرد.

روشهای ارزشیابی عملکرد کارکنان

از روشها و فنون ارزشیابی کارکنان که در کشورهای مختلف اقدام می‌گردد بطور خلاصه می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

روش استفاده از ویژگیها و صفات (The trait method)، انتخاب اجباری (Forced choice)، روش مقیاسی (Scaling)، روش وقایع حساس (Critical incidents technique)، روش رتبه‌بندی، روش مقایسه زوجی، روش گزارش آزاد، روش گزارش کنترل شده، روش خود ارزشیابی (Self evaluation)

ارزشیابی براساس نتایج (Appraisal by results)، مصاحبه‌های ارزشیابی، روش رتبه‌بندی (Ranking)، روش درجه‌بندی (Grading)، روش مقیاسی (Rating scale method)، روش باز (Open ended method)، مقیاس انتظار رفتار (Behaviour expectation Scale)، سیستم ارزشیابی نتایج مدار (Result oriented system)، سیستم توزیع اجباری (Forced distribution system)، مدیریت مبتنی بر هدف یا روش ارزیابی تجزیه عملیات (Management by objective) و روش مدیریت عملکرد می‌باشد.

از این جمله «روش مدیریت عملکرد» را به عنوان روشی مناسب جهت ارزشیابی کارکنان بخش مدارک پزشکی می‌توان معرفی نمود. این طرح که در اجرای بند ۱۰ مصوبه شورای عالی اداری تهیه و طی بخشنامه شماره ۲۴۴۶/د مورخ ۱۳۷۲/۵/۵ به کلیه دستگاههای مشمول قانون نظام هماهنگ پرداخت ابلاغ گردیده است بر روشهای «مدیریت مبتنی بر هدف» و «مقیاس رتبه‌ای ترسیمی» تکیه دارد.

در این دیدگاه، نظر نخست آنست که، به هر حال شایستگی کارکنان در حاصل و نتیجه کار آنان مشهود و متجلی است، به عبارت دیگر، مدیران و کارمندی که وظائف محوله را به نحو احسن به اتمام برسانند و به اهداف پیش‌بینی نشده نائل شوند افرادی کارآمد هستند، و موفقیت آنان در پایان کار، حاکی از شایستگی آنان خواهد بود. ولی صرف این موفقیت، تصویر کامل شایستگی را به دست نمی‌دهد، بلکه برای تکمیل این تصویر، نحوه کسب موفقیت نیز در خور اهمیت است. لذا نظر دوم که مکمل اندیشه نخست است، اینست که، علاوه بر مسئله نیل به هدف و کسب موفقیت، چگونگی این حرکت نیز مورد توجه قرار گیرد. یعنی، میزان تلاش و کوشش کارمند در طول اجرای فعالیتهای، توانائیها و نیز تصمیمات اخلاقی و بخردانه و پیامدهای اقدامات او و نظایر آن مورد سنجش واقع می‌شود.

ماحصل این دیدگاه و مکانیزم مورد نظر آن است که؛ اولاً موفقیت افراد را در قالب رعایت جنبه‌های اخلاقی مورد توجه قرار گیرد، ثانیاً در صورتیکه افراد دچار شکست شده باشند میزان تلاش و توان آنان امتیاز مربوط به خود را احراز نمایند. به گونه‌ای که اگر عدم موفقیت معلول، عواملی خارج از دسترس آنان باشد به تناسب سعی و کوششی که به خرج داده‌اند از امتیازات مربوطه برخوردار شوند، علاوه بر آن رفتار و کردار اخلاقی آنان که تأثیر به سزایی در حرکت‌های بنیادی سازمانی دارد، قدر و منزلت خاص خود را به دست خواهد آورد.

خلاصه طرح ارزشیابی مدیریت عملکرد و چرخه مستمر ارزشیابی

طرح ارزشیابی (روش مدیریت عملکرد) در چهار مرحله به شرح زیر انجام می‌شود: (نمودار شماره ۱)

۱- گفتگوی آغاز دوره:

در این مرحله، سرپرست و کارمند طی جلسه گفتگویی که آنرا جلسه مصاحبه آغاز دوره می‌نامند، در مورد کارهایی که می‌بایست در طول دوره انجام گیرد، برنامه‌ریزی می‌کنند. در این جلسه علاوه بر تعیین وظائف با ابعاد مهم شغل یا طرحها و برنامه‌هایی که کارمند برعهده دارد، استاندارد یا حدود انتظار از عملکرد وی نیز مشخص می‌شود، به گونه‌ای که در پایان این نشست، کارمند به طور واضح از وظائفی که قرار است در طول دوره انجام دهد، و نیز نحوه انجام آنها و انتظارات سرپرست از خود آگاه می‌شود. توافق سرپرست و کارمند نسبت به این موارد به صورت مکتوب در آمده و نگهداری خواهد شد.

۲- بررسی طول دوره:

سرپرست به منظور آگاهی از کیفیت و میزان تلاش و کوشش کارمند در انجام

وظائف محوله و نیل به اهداف شغلی، عملکرد وی را به طور مستمر و به دقت مورد بررسی قرار می دهد و نقاط قوت و ضعف آن را ثبت می کند، و برحسب مورد، تدابیری جهت تقویت عملکرد قوی و نیز اقداماتی برای اصلاح و بهبود عملکرد ضعیف به عمل می آورد.

۳- سنجش:

در این مرحله، سرپرست با توجه به اطلاعات حاصله در طول دوره ارزشیابی و مقایسه عملکرد با استانداردها یا حدود انتظار و نیز مشاوره با افرادی که به نحوی با کارمند در ارتباط کاری می باشند، نسبت به ارزشیابی وی اقدام می کند.

۴- گفتگوی پایان دوره:

پس از تکمیل فرم، سرپرست با کارمند، جلسه ای که آنرا جلسه مصاحبه پایان دوره می نامند تشکیل می دهد در این جلسه، عملکرد کارمند در طول دوره مورد بحث و بررسی قرار گرفته، نقاط قوت و ضعف آن مشخص و کارمند از نتیجه ارزشیابی خود آگاه می شود. در صورت لزوم، با توجه به توضیحات و استدلال های کارمند، امتیاز ارزشیابی تعدیل می گردد و راهنمایی ها و هدایت های شغلی ضروری از سوی سرپرست نسبت به کارمند به عمل خواهد آمد.

ملاحظات: در موارد مقتضی، می تواند مصاحبه پایان سال و ابتدای سال بعد را یکجا در اسفند ماه انجام داد.

مشخصه های بارز طرح ارزشیابی «مدیریت عملکرد»:

۱- ارزشیابی فعالیتی مستمر تلقی می شود. بدین معنا که عملکرد کارمند در طول دوره یکساله مورد بررسی قرار می گیرد. طرح قضاوت درباره عملکرد کارمند در طول دوره و در شرایط گوناگون فعالیت های شغلی و رفتارهای سازمانی وی به عمل می آید. این امر موجب می شود که خطاهای رایج در ارزشیابی کاهش

یافته، و ارزشیابی براساس اطلاعات موثق و مستند انجام شود. به علاوه تدابیری که سرپرست در طول دوره جهت اصلاح و بهبود عملکرد ضعیف به کار می‌برد شانس موفقیت کارمند را در انجام وظائف و نیل به اهداف شغلی بیشتر می‌کند. (در این ارتباط جهت ثبت دقیق اطلاعات مربوط به ارزشیابی مستمر استفاده از فرم ارزشیابی مستمر (فرم شماره ۲) ضروری است).

۲- کارکنان در فرآیند ارزشیابی یعنی در تعیین معیارها و تدوین استانداردها و سنجش عملکردها مشارکت دارند و اظهارنظر می‌کنند. مشارکت سرپرستان و کارمندان در تدوین برنامه عملکرد و استانداردها، سازمانها را به سوی برنامه‌ریزی در امور هدایت کرده و از اتلاف وقت و انرژی جلوگیری و از سوی دیگر مبنای اصولی برای ارزشیابی را فراهم می‌کند.

۳- عملکرد کارمند و نتیجه کار او از لحاظ ارزشیابی اهمیت بسیار دارد. در عین حال میزان تلاش و کوشش، توان و رعایت موازین اسلامی و اصول اخلاقی نیز جایگاه در خور توجه و شایسته‌ای در طرح دارند. تأکید بر عملکرد و استفاده از معیارهای مبتنی بر شغل موجب شده که حتی المقدور از سنجش ویژگیهای شخصی و شخصیتی پرهیز گردد و نتایج ارزشیابی از ذهنیت‌گرایی دور شود.

۴- مصاحبه میان سرپرستان و کارمندان که موجب آگاهی آنان از دیدگاههای یکدیگر، شناخت تنگناها و نارسائیه‌ها و ابزار مشارکت کارمندان می‌شود. مورد تأکید قرار گیرد. این تأکید از مقاومت و تلقی منفی کارکنان نسبت به فرآیند ارزشیابی کاسته و به احترام و درک متقابل سرپرستان و کارمندان یاری می‌رسانند.

۵- دربرقراری نظام ارزشیابی، سیاست عدم تمرکز رعایت می‌شود، بدین معنا که ضمن ارائه چهارچوب و اصول کلی اختیار تدوین معیارها و عوامل ارزشیابی مربوط به بخش قابل ملاحظه‌ای از متصدیان مشاغل موجود در

بررسی روشهای ارزشیابی عملکرد کارکنان و ...

دستگاهها برعهده خود آنها واگذار می‌شود. به کارگیری این سیاست، دستیابی به معیارهای متناسب با نیازهای واقعی دستگاهها را تسهیل کرده، موجب افزایش اعتبار و دارائی ابزار سنجش می‌گردد.

۶- نتایج حاصله از ارزشیابی در طیف گسترده‌ای از تصمیم‌های اداری و به طور کلی سرنوشت شغلی کارکنان مؤثر واقع می‌شود. از این طریق ضابطه شایستگی در وضعیت خدمتی در آینده شغلی آنان به کار گرفته می‌شود.

معیارهای ارزشیابی در طرح ارزشیابی «مدیریت عملکرد»

برای ارزشیابی کارکنان دو دسته معیار به شرح زیر تعیین شده است:

الف - عوامل عملکردی ب - عوامل فرایندی

الف - عوامل عملکردی: عبارتند از؛ وظائف عمده یا ابعاد مهم شغل یا فعالیتها و طرحهایی که کارمند در طول دوره ارزشیابی انجام آنها را به عهده می‌گیرد. تعداد عوامل عملکردی در مشاغل مختلف معمولاً بین سه تا هشت عامل است. به منظور آگاه ساختن کارمند از شرایطی که کار از لحاظ کمی و کیفی در حد قابل قبول یا استاندارد انجام می‌شود. و نیز ایجاد مبنایی دقیق برای سنجش عوامل و تعیین موفقیت کارمند در انجام وظائف و نیل به اهداف شغلی، حدود انتظار یا استانداردهای عملکرد برای هر یک از عوامل عملکردی تعیین می‌شود. تعداد استانداردهای عملکرد یا حدود انتظار نیز برای هر عامل متفاوت است و بستگی به نظر سرپرست دارد.

ب - عوامل فرایندی: عبارتست از معیارهایی که میزان و کیفیت تلاش و توان کارمند و یا به طور کلی رفتار و نحوه فعالیت وی را در نیل به اهداف شغلی و رعایت موازین اسلامی نشان می‌دهد. عوامل فرایندی شامل معیارهای رفتار شغلی و رفتار اخلاقی است.

ب - ۱- معیارهای رفتار شغلی: هفت عامل برای ارزشیابی رفتار شغلی مشاغل عمومی و اختصاصی به شرح ذیل در نظر گرفته شده است:

رعایت مقررات و انضباط اداری - رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع و همکاران - پشتکار و جدیت در کار - کوشش در فراگیری مهارت‌های شغلی - قابل اعتماد بودن - انعطاف‌پذیری - خودجوشی.

ب - ۲- معیار رفتار اخلاقی: در این طرح رعایت شعائر، اخلاق و رفتار اسلامی است، مانند: تواضع و فروتنی متانت - رازداری - صداقت در گفتار و کردار - پرهیز از غیبت - شرکت در مراسم عبادی سیاسی - تحمل سختیها در راه اهداف انقلاب اسلامی - پوشیدن لباسهای مناسب و رعایت حجاب اسلامی توسط بانوان - امر به معروف و نهی از منکر می‌باشد.

امتیازدهی: در این طرح حداکثر امتیاز ارزشیابی نمره ۳۰ تعیین شده است ۲/۳ از این امتیازات (۲۰ امتیاز) به عوامل عملکردی و ۱/۳ (۱۰ امتیاز) به عوامل فرایندی اختصاص یافته‌اند. از ده امتیاز مربوط به عوامل فرایندی هفت امتیاز مربوط به رفتارهای شغلی و سه امتیاز مربوط به رفتار اخلاقی است. به منظور سنجش هر یک از عوامل عملکردی، پنج سطح با ارزش عددی متفاوت که بیانگر حالات مختلف عملکرد در مقایسه با حدود انتظار است در نظر گرفته شده است.

جهت افزایش اعتبار و روائی ارزشیابی سالانه، ضروری است از فرمهای ارزشیابی مستمر رفتار و عملکرد کارکنان استفاده گردد (۶).

دستورالعمل‌های ذیل جهت نحوه استفاده و تکمیل فرم مذکور به شرح ذیل می‌باشد: (۱)

۱- ارزشیابی‌کننده (سرپرست بلافاصله) در طول ماه می‌بایست فعالیتهای مهم و رفتارهای شغلی و اخلاقی کارمند را در ستون مربوط درج کند.

- ۲- ارزشیابی کننده ضمن بررسی رفتار و عملکرد کارمند در طول ماه می بایست نقاط قوت و ضعف رفتار عملکرد را در ستون مربوط درج کند.
- ۳- ارزشیابی کننده اقداماتی را که جهت تقویت نقاط قوت و اصلاح و بهبود نقاط ضعف کارمند به عمل می آورد در ستون مربوط قید کند. ضمناً موارد ضروری به اطلاع ارزشیابی شونده خواهد رسید.
- ۴- ارزشیابی کننده بایستی تأثیر اقدامات اصلاحی به عمل آمده را برحسب مورد در ستون ملاحظات درج کند.
- ۵- فرم ارزشیابی سالانه با توجه به اطلاعات حاصل از این فرم تکمیل خواهد شد.
- ۶- این فرم برای کلیه کارکنان تکمیل خواهد شد.
- ۷- این فرم به صورت محرمانه نزد ارزشیابی کننده نگهداری شده و در مواقع مراجعه مسئولین ذیربط در اختیار آنان قرار خواهد گرفت.

پیشنهادهایی در ارتباط با انجام هرچه بهتر فرآیند ارزشیابی:

- ۱- ارزشیابی کارکنان بخش مدارک پزشکی توسط مسئولان این بخشها باید فرآیندی مداوم باشد و به منظور آگاهی از کیفیت و میزان تلاش و کوشش کارمند در انجام وظائف محوله و نیل به اهداف شغلی، همراه با ثبت نقاط قوت و ضعف عملکرد کارکنان انجام گیرد.
- ۲- ارزشیابی کارکنان باید پس از انجام گرفتن به عنوان یک وسیله سریع و به موقع و مطمئن و به عنوان بازخورد برای بهبود عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار گیرد، تا از این راه کار خوب کارکنان تقویت و عملکرد ضعیف آنان اصلاح شود.
- ۳- در تمامی طول دوره ارزشیابی می بایست یادداشت هایی از عملکرد هر

کارمند ثبت شده و کارمند از آن مطلع گردد.

۴- استفاده از فرم ارزشیابی مستمر و جمع‌آوری اطلاعات در طول دوره ارزشیابی به عنوان مبنای موثق و قابل دفاعی برای سنجش پایان دوره و عامل افزایش دهنده صحت و دقت نتایج ارزشیابی و نیز منبعی مهم در مواقع اعتراض ارزشیابی شوندگان نسبت به نتایج ارزشیابی، توصیه می‌گردد.

۵- ثبت موارد مربوط به نقاط قوت و نارسائی‌های عملکرد باید واضح، دقیق و از لحاظ زمان وقوع دقیقاً مشخص باشد.

۶- تأمین شرایط کاری مناسب و امکانات و تسهیلات مورد نیاز برای اجرای مطلوب فعالیتهای کارکنان ضروری است.

۷- کارکنان در بخشهای شغلی مشابه باید با ابزارهای یکسان و در دوره زمانی مشابه مورد ارزشیابی قرار گیرند.

۸- مشارکت کارکنان و اظهار نظر آنان در فرآیند ارزشیابی (تعیین معیارها و تدوین استانداردها و سنجش عملکرد) توصیه می‌گردد.

۹- زمان ارزشیابی:

انجام ارزشیابی رسمی به طور معمول برای کارکنان با تجربه به صورت سالیانه و در مورد کارکنان تازه استخدام در یکسال یا دو سال اول خدمت هر شش ماه یکبار و ارزشیابی‌های غیررسمی بطور مستمر و بدون اطلاع، قبلی توصیه می‌گردد. در تعیین فاصله زمانی مناسب بین دوره‌های ارزشیابی غیررسمی با توجه به عواملی مانند تجربه، رتبه یا درجه، گروه شغلی و نوع عملکرد گذشته کارمند، دقت در انجام وظائف محوله به کارمند و... انجام گیرد. در این ارتباط انجام ارزشیابی‌های غیررسمی را می‌توان به طور ماهانه و در بخشهای بزرگ با تعداد کارکنان زیاد هر چهار ماه یکبار توصیه می‌گردد.

۱۰- ارزشیابی کنندگان باید قدرت مشاهده درست، دقیق و هوشمندانه و نیز

توانائی فکر کردن و قدرت بحث و نتیجه گیری منطقی را بدون دخالت اشتباهاتی مثل عمومیت دادن، با توجه به عملکرد خاص، دخالت تمایلات و عقاید فردی در قضاوت، علاقه یا تنفری بی جهت نسبت به بعضی از افراد و انجام عجولانه ارزشیابی داشته باشند.

۱۱- مسئولان باید بطور واضح و دقیق انتظارات و توقعات عملکرد را به زیردستان خود توضیح داده و در قالب واژه‌های قابل فهم و مشخص بیان نمایند.

۱۲- مسئولان باید مدت زمان کافی برای مشاهده عملکرد کارکنان صرف کنند و از منابع مختلف اطلاعات را با دقت جمع‌آوری نموده و در کل ارزشیابی را رفع تکلیف ندانند.

۱۳- تشکیل جلسات مصاحبه دوره‌ای جهت آگاهی سرپرستان و کارمندان از دیدگاههای یکدیگر و شناخت تنگناها و نارسائیه‌ها توصیه می‌گردد در این جلسات مسئولان باید کوشش نمایند مصاحبه براساس احترام و اعتماد متقابل برگزار شود، و محور بحث بر عملکرد گذشته کارمند قرار گیرد و نقاط قوت و ضعف عملکرد به یک اندازه مورد توجه قرار گیرد و مسئول با ایجاد تفاهم سعی کند کارمند جلسه مصاحبه را با نگرش مثبت نسبت به کار و ادامه به همکاری با مسئول ترک کرده و از اینکه فرصتی برای بحث در مورد عملکردش به وی داده شده احساس رضایت کند.

۱۴- در پایان دوره ارزشیابی تشکیل جلسه مصاحبه پایان دوره بین مسئول و کارمند توصیه می‌گردد در این جلسه عملکرد کارمند در طول دوره باید مورد بحث و بررسی قرار گرفته و نقاط ضعف مشخص و کارمند از نتیجه ارزشیابی خود آگاه گردد. در این جلسه آن بخش از عملکرد کارمند که نیاز به اصلاح و بهبود دارد و اقداماتی که جهت رفع نارسائی لازم است باید مشخص گردد و راهنمایی‌ها و هدایت‌های شغلی ضروری از سوی مسئول نسبت به کارمند اعمال

گردد.

۱۵- انتخاب روش ارزشیابی مناسب با توجه به موقعیت سازمان ارزشیابی کننده و هدف از استفاده از ارزشیابی صورت پذیرد.

مسئولان و ارزشیابی‌کنندگان لازم است توجه داشته باشند که اگر نتیجه ارزشیابی بعضی از کارکنان که زیر نظر آنها ایفای وظیفه می‌نمایند، ضعیف نشان داده شود و بلافاصله به این نتیجه نرسند که باید به افراد یا کارکنانی که عملکرد آنان نامطلوب است، برخورد منفی برای تغییر رفتار داده شود بلکه در درجه اول باید به دنبال کشف علت نارسائی کارکنان و مسئولان یا مدیران بود، تا با انتخاب راه مناسب نارسائی‌ها را برطرف و مشکل فرد و سازمان را با هم حل کرد، و به این نکته نیز باید توجه نمود که عملکرد ضعیف کارکنان و یا بی‌علاقگی آنان به کار، ممکن است ناشی از عوامل متعددی باشد بنابراین امید می‌رود که مسئولان بخشهای مدارک پزشکی با داشتن دیدگاهی سیستمی نسبت به این بخش و منظور داشتن کارکنان این بخش به عنوان مهمترین عامل تحقق هدفهای آن، بابرخوردی آگاهانه به طور دقیق و صحیح به ارزشیابی عملکرد کارکنان این بخش همت گمارند.

گفتگو یا مصاحبه آغاز دوره:

برنامه‌ریزی عملکرد، تعیین وظائف یا ابعاد مهم شغل یا طرحها و تدوین حدود انتظار یا استاندارد عملکرد

گفتگو یا مصاحبه پایان دوره:

آگاه نمودن کارمند از نتیجه ارزشیابی، بحث و بررسی در زمینه نقاط قوت و ضعف عملکرد، ارائه راهنمایی‌ها و هدایت‌های شغلی در جهت بهسازی وی.

چرخه مستمر ارزشیابی عملکرد

بررسی طول دوره:

بررسی مستمر تلاش و کوشش و نحوه انجام وظائف کارمند، تشخیص و ثبت نقاط قوت و ضعف، ارشاد و راهنمایی و ارائه تدابیری برای اصلاح و بهبود عملکرد.

سنجش عملکرد:

ارزشیابی عملکرد براساس اطلاعات جمع‌آوری شده در طول دوره و در مقایسه با حدود انتظار یا استانداردهای عملکرد

نمودار شماره ۱: خلاصه طرح و چرخه ارزشیابی (روش مدیریت عملکرد)
ماخذ: سازمان امور اداری و استخدامی کشور، سال ۱۳۷۲، ص ۱۲.

منابع و مأخذ:

- ۱- سازمان امور اداری و استخدامی کشور، طرح ارزشیابی کارکنان دولت، (تهران، چاپ دوم، بهمن ۱۳۷۲) ص ۱۰
- ۲- علوی، امین... ارزشیابی عملکرد کارکنان، نظریه‌ها، اصول و روشهای ارزشیابی، مدیریت دولتی دوره جدید، ۱۰ (پاییز ۱۳۶۹): ۳۳ و ۳۴.
- ۳- دعائی، حبیب‌ا...، مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی)، (مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی، چاپ اول بهار ۱۳۷۴) ص ۱۹۹.
- 4- Young, Laura C; Hayne Arien. **Nursing Administration From Concept To Practice**. Philadelphia/London: W.b, Saunders Co. 1988. P. 351.
- 5- Walter, I; Leslie, A, F; Carolyn B. S; Gerry, S; Eleanor, B, **Evaluating The Quality Of Medical Record Services (AMRA)**, 1979.P.10,8.
- ۶- سازمان امور اداری و استخدامی کشور، دستورالعمل نحوه انطباق ضوابط طرح ارزشیابی کارکنان دولت در مورد کادر اداری و آموزشی، آموزش و پرورش، (تهران، چاپ چهارم، تابستان ۱۳۷۴).